GÉNÉRATION Y ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ :

pour une approche des situations de travail

François Pichault
professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Management School de l'Université de Liège en Belgique, professeur associé à l'ESCP-Europe (Paris) et président du LENTIC
f.pichault@ulg.ac-be

Entretien réalisé par par Thierry Rousseau
Anact - département Études, Capitalisation, Prospective

L'hypothèse selon laquelle certaines générations se caractériseraient par des comportements et des attitudes au travail fondamentalement dissemblables des autres générations semble une évidence pour de nombreux intervenants et spécialistes de la gestion des ressources humaines. Différentes appellations fleurissent pour décrire cette situation : la génération Y, celle qui vient après la génération X et qui succède elle-même aux baby boomers nés après la Seconde Guerre mondiale, génération C pour connecté et adepte des nouvelles technologies numériques de communication, etc. Selon ce modèle de raisonnement, l'intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise révélerait des problèmes de comportements : manque d'aptitude à l'effort, exigence de reconnaissance immédiate sans avoir fait ses preuves, méfiance face aux codes régissant l'entreprise, goût pour le temps libre, usage immodéré des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, etc. Une véritable fracture générationnelle est proclamée qui serait alimentée tant par des transformations sociétales – la perte de l'autorité – que par les exigences de flexibilité et de fluidité qui caractériseraient aujourd'hui le monde de l'entreprise. Que faire face à cette situation ? Adapter le management semble une voie privilégiée par beaucoup. Le management de la diversité devrait être généralisé et approfondi dans l'entreprise. Mais avant de se lancer dans ce type de solution, peut-être faut-il s'interroger sur la réalité du phénomène et tenter de le cerner plus objectivement. Eléments de réponse avec François Pichault, professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Management School de l'Université de Liège en Belgique, professeur associé à l'ESCP-Europe (Paris) et président du LENTIC.

MOTS-CLÉS
Travail, génération Y, enquête quantitative, management de la diversité, gestion individuelle.

COMMENT EST-CE QUE LA QUESTION DE LA GÉNÉRATION Y EST DEVENUE POUR VOUS UN OBJET DE PRÉOCCUPATION ?

François Pichault : D'abord, il faut reconnaître que c'est une préoccupation que l'on rencontre sur le terrain, aux contacts des entreprises et des problèmes auxquels disent être confrontés les managers.

Beaucoup expriment un désarroi certain : les jeunes exigeraient une reconnaissance immédiate, feraient un usage immodéré des nouveaux outils de communication et sembleraient rétifs à toute forme d'autorité. C'est un sujet de préoccupation généralisé autant chez les managers que chez les patrons d'entreprises : ils ne comprennent pas le mode d'emploi de cette génération qui, au fond, manquerait de l'empressement nécessaire pour s'adapter aux contextes de travail contemporain, au contraire, sans doute, des générations qui précéderaient.

CES PARTICULARITÉS ATTRIBUÉES À LA GÉNÉRATION Y SEMBLENT SOLIDEMENT ANCRÉES DANS DE NOMBREUSES REPRÉSENTATIONS MANAGÉRIALES. SUR QUOI SE BASENT-ELLES ? QUELS SONT LES ARGUMENTS DÉVELOPPÉS À L'APPUI DE CE POINT DE VUE ?

Le point de départ de ma démarche repose en partie sur un certain agacement face aux discours tenus sur un soi-disant comportement différencié des jeunes dans le travail. Je ne suis pas un spécialiste de la sociologie des générations mais il m'est apparu nécessaire d'analyser le contenu des discours et de faire le point sur ce que dit la littérature managériale sur la question et comment elle se donne les moyens d'élucider les termes du débat. Cette littérature est souvent d'origine nord-américaine et quelle ne fut pas ma surprise de constater le manque de sérieux à l'appui des démonstrations proposées. Très souvent, les recherches menées le sont de la part d'enseignants qui prennent comme objet d'investigation leur auditoire d'étudiants. Il y a aussi une profusion d'anecdotes tirées de l'expérience personnelle des chercheurs (voir, par exemple, K. Yeaton, 2008). Dans l'ensemble, ces recherches manquent de fondements intellectuels et se caractérisent par une absence de rigueur méthodologique. L'objet n'est pas défini et les protocoles empiriques sont déficients et peu représentatifs de la population des jeunes au travail et de la population en général. Ce type de démarche influence certainement les pratiques managériales et les représentations en vigueur dans le monde des organisations. Un marché peut alors se constituer à partir de la vente de services spécifiques pour des managers désemparés et leur proposer des solutions en termes de management des jeunes (formation, individualisation des parcours, horaires à la carte, etc.).

NOUS REVIENDRONS SUR LES RÉPONSES MANAGÉRIALES À CET ENJEU DE GESTION GÉNÉRATIONNELLE QUI SEMBLE FAIRE PARTIE AUJOURD'HUI DE LA PANOPLIE DE L'OFFRE DE SERVICE DES CONSULTANTS. COMMENT EST-IL POSSIBLE D'ANALYSER DE FAÇON SYSTÉMATIQUE LA QUESTION DES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE ?

D'abord, à la suite de l'enquête que nous avons menée avec mon collègue M. Pleyers (2012), nous ne prétendons pas qu'il n'y a aucune différence d'attitudes et de comportements entre les générations. Notre objet, ce sont les générations au travail et, lorsqu'on mène une enquête rigoureuse, on s'aperçoit que les différences s'estompent et que, ce que les jeunes réclament soi-disant en exclusivité, en réalité, toutes les générations le demandent.

COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ POUR OBTENIR CE RÉSULTAT QUI CONTREDIT DE NOMBREUX DISCOURS SUR LES SPÉCIFICITÉS DE LA GÉNÉRATION Y ?

Nous avons effectué une enquête en Belgique au cours du premier semestre 2008. L'échantillon était composé de 851 personnes. La constitution de l'échantillon a utilisé la base des données

démographiques du département fédéral de l'économie et excluait les personnes de moins de 20 ans et de plus de 65 ans. Les questionnaires ont été administrés lors d'entretiens en face à face. L'objectif était de comparer les représentations existantes entre les générations. À cette fin, nous avons distingué trois catégories de répondants selon l'âge : les "baby boomers", nés entre 1949 et 1963, la génération X, née entre les années 1964 et 1979, et la génération Y, avec les nouveaux entrants sur le marché du travail et qui sont nés entre 1979 et 1994.

L'originalité de cet échantillon est qu'il n'est pas constitué exclusivement d'étudiants universitaires – il y a aussi des salariés et des chômeurs - et que nous procédons à des comparaisons entre des générations différentes [1]. Le questionnaire tentait d'approcher le rapport au travail des répondants le plus largement possible, par le positionnement sociologique de ceux-ci (qui sont les personnes ?) et par leur positionnement dans l'entreprise et par rapport au travail. Pour constituer le questionnaire, nous nous sommes référés à une délimitation des caractéristiques du type-idéal attribué à la génération Y généralement rencontrées dans la littérature sur la question : besoin d'un travail qui a du sens, de gratifications rapides, importance accordée au temps hors-travail, opportunisme organisationnel, travail en projet, etc.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE CETTE ENQUÊTE ?

Il n'est pas possible ici de détailler l'ensemble des résultats mais les éléments les plus significatifs peuvent être exposés [2]. Par exemple, à la question de savoir "quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus", toutes les générations cherchent prioritairement un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, alors que fréquemment la littérature managériale fait de cette valeur un attribut spécifique de la génération Y. Viennent ensuite, la possibilité de réaliser un projet professionnel clair et la stabilité de l'environnement professionnel qui est plébiscité surtout par les plus anciens. Mais dans le premier cas, le besoin d'affirmation individuelle, il est certainement un trait marquant des sociétés contemporaines qui affecte tout un chacun indistinctement. Certes, il y a de légères différences entre les générations. C'est le cas, par exemple, lorsque les Y mettent l'accent davantage que les autres sur la nécessité pour eux de développer leurs compétences et de changer d'environnement de travail (mais sans changer nécessairement d'employeur). Mais ces différences constituent moins des ruptures tranchées que des gradations qui doivent être reliées à la place qu'occupe chacune des générations dans le travail et l'emploi.

À la question, "qu'est-ce qui vous motive le plus ?", le sentiment d'être utile est la motivation principale des trois générations. Le besoin de reconnaissance apparaît également très partagé par les trois générations. La recherche de la reconnaissance n'est donc pas l'apanage exclusif des Y comme il est parfois affirmé. Corrélativement, ce qui démotive le plus les répondants, c'est le sentiment d'être inutile, toutes générations confondues. Le manque de reconnaissance pour les efforts accomplis, de même que la dénonciation des comportements individualistes chez les autres, emporte ensuite l'adhésion générale. Là encore, les trois générations se retrouvent aisément.

Poursuivant l'analyse des sources de motivations, l'item "je construis moi-même mon propre futur et je ne peux compter que sur moi" trouve un écho chez tous mais avec une plus grande intensité chez les Y. Paradoxalement, la deuxième priorité affichée par les trois générations concerne le "sentiment d'être plus forts ensemble" qui recueille une part importante des réponses. Cet élément témoigne sans doute d'un attachement commun aux formes contemporaines de travail qui se sont développées depuis les vingt dernières années (mode projet, travail en équipes, entraide entre collègues, etc.).

La question des valeurs de l'entreprise les plus importantes aux yeux des répondants montre à la fois des convergences entre les réponses offertes par les trois générations (c'est le cas pour la solidarité et l'esprit d'équipe) et certaines divergences. C'est le cas, avec des items comme la créativité, mis en avant par les Y mais moins par les X, du respect de l'environnement, appuyé par les Baby Boomers et celui de l'équité soutenu par les X.

Les attentes à l'égard de l'entreprise, en revanche, montrent une grande convergence entre les trois générations. La garantie de l'emploi est la première attente de tous à l'égard de l'entreprise. Ces résultats ont été récoltés juste avant la crise économique et il est possible que depuis lors, cet aspect se soit renforcé. Ceci dit, ce résultat infirme les spéculations à propos du nomadisme et du faible attachement organisationnel des Y (voir, K. Yeaton, par exemple, 2008). Le caractère soi-disant nomade de ceux-ci ne les empêche pas de considérer comme importante une certaine sécurité d'emploi. La possibilité de se développer à l'intérieur de l'entreprise constitue aussi une attente forte des trois générations.

CES RÉSULTATS NUANCENT FORTEMENT L'IDÉE QUE L'ON PEUT SE FAIRE DES SPÉCIFICITÉS DE LA GÉNÉRATION Y. COMMENT EXPLIQUER CE DÉCALAGE ENTRE CES RÉSULTATS, ISSUS D'UNE OBSERVATION SYSTÉMATIQUE ET LES REPRÉSENTATIONS QUI ONT COURS DANS LE MONDE MANAGÉRIAL ?

Effectivement, les différences entre les générations sont loin d'être aussi fortes que l'on aurait pu s'y attendre. La prégnance de l'hypothèse d'une différence irréductible – ou significative – entre les générations repose en partie sur des biais méthodologiques. La plupart des études empiriques se concentre sur cette génération en excluant les facteurs sociaux et en s'intéressant au segment le plus instruit de la génération Y (étudiants ou diplômés récents de l'enseignement supérieur, etc.). Dans cette population, il est évidemment possible de retrouver des attitudes et des attentes spécifiques à l'égard du travail et de l'emploi futur dans un contexte organisationnel high tech ou dans des entreprises de services sophistiquées. Dès lors, le mythe de la génération Y est auto-entretenu par une série d'acteurs et des distorsions méthodologiques qui posent problème. Ajoutons à cela la présence des entreprises de conseil à la recherche de domaines d'interventions spécifiques. Dans notre enquête, nous avons précisément voulu éviter ce biais en comparant diverses générations et en prenant garde de nous intéresser aux segments les plus instruits de la génération Y.

MAIS LA QUESTION PEUT ÊTRE PRISE À L'ENVERS. COMMENT EXPLIQUER L'HOMOGÉNÉITÉ GLOBALE OBSERVÉE DANS VOTRE ENQUÊTE DANS LES ATTITUDES ET LES REPRÉSENTATIONS EXPRIMÉES PAR CES TROIS CLASSES D'ÂGES ?

Depuis 25 ans, le management des entreprises s'est profondément transformé. Le mot d'ordre, dans la littérature managériale, c'est qu'il faut sortir du carcan des années 60 – l'entreprise bureaucratique avec ses distinctions par métiers et ses cloisonnements organisationnels – pour accéder à des formes plus fluides et flexibles d'organisation. Ce mouvement se caractérise aussi par une offre managériale beaucoup plus individualisée en direction des salariés : horaires flexibles, rémunération par objectifs, évaluation individuelle des compétences et de la valeur des personnes, etc. Un tel mouvement n'est pas récent et les phénomènes générationnels que l'on peut observer s'inscrivent dans cette dynamique. Les jeunes comme les anciennes générations sont fortement conditionnées par les promesses implicites de ce type de management en termes de reconnaissance des mérites de

chacun et d'ouverture vers un parcours professionnel gratifiant. Ce n'est pas nouveau. Et l'on pourrait même dire que nous sommes tous dans une société Y. Tous les salariés insistent d'ailleurs sur la recherche d'un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Il n'y a donc pas une spécificité de la génération Y mais plutôt une diffusion à toutes les générations d'un modèle qui insiste fortement sur certaines valeurs (réalisation de soi, poursuite de buts individuels, construction d'un sens personnel, etc.).

DE CE POINT DE VUE, EST-CE QUE L'ON PEUT SOUTENIR L'IDÉE QUE LE BALANCIER DE L'INDIVIDUALISATION, DANS L'ENTREPRISE, EST ALLÉ TROP LOIN ?

Je ne suis pas un adversaire de l'individualisation des pratiques de management. C'est un mouvement profond qui est inévitable. Mais il faut savoir jusqu'où il faut aller. D'ailleurs, j'observe que de nombreuses entreprises font actuellement machine arrière. Par exemple, pour la rémunération, de nombreuses études[3] montrent un recul des pratiques d'individualisation. La gestion par objectifs n'est pas sans créer des problèmes en focalisant l'action sur les seules performances individuelles au détriment de l'effort collectif. Il en est de même pour d'autres pratiques de management. J'ai l'exemple récent d'une entreprise de production énergétique qui a développé son modèle en prenant appui sur une " culture jeune ", de type start-up. En fait, dans un tel système organisationnel, une énergie conséquente est dépensée dans le processus même d'individualisation des parcours de formation, d'évaluation, de carrière. La multiplication des pratiques de différenciation provoque un accroissement des coûts de transaction des politiques RH (négociation au cas par cas, maintenance et régulation du système, etc.). De plus, une telle différenciation n'est pas sans induire de nombreuses incohérences qui entraînent des problèmes d'équité et d'inégalité de traitement. Le climat social d'une entreprise peut s'en ressentir durement. Conséquence, avec les problèmes engendrés par la recherche de l'individualisation à tout prix : on peut observer un certain retour en arrière avec le développement de pratiques plus normatives et objectivantes qui valent pour tous.

POURTANT, DES NOTIONS COMME CELLE DE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ SEMBLENT FAIRE FLORÈS AUJOURD'HUI DANS LES CÉNACLES MANAGÉRIAUX ? LES DRH N'ONT-ILS PAS MIEUX À FAIRE QUE DE TENTER D'ADAPTER LEURS PRATIQUES À DES PHÉNOMÈNES GÉNÉRATIONNELS INCERTAINS ET ALÉATOIRES ?

La " clé d'entrée " générationnelle n'est certainement pas la bonne pour traiter des questions qui relèvent au fond de l'organisation du travail et des réponses que les entreprises peuvent apporter aux salariés pour leur proposer des parcours qui leur conviennent. S'il faut vraiment différencier les situations, c'est plutôt à l'intérieur même des générations qu'il faudrait le faire. Il y a sans doute plus de proximité, en termes de rapport au travail, entre un cadre supérieur baby boomer et un jeune sortant d'une grande école qu'entre ceux-ci et un membre de la génération Y qui a connu des contrats d'alternance, des périodes de chômage et qui subit une précarité forte. Il ne faut donc pas céder trop vite à l'appel des sirènes des cabinets spécialisés qui proposent un management adapté à la génération Y. En fait, s'il fallait vraiment développer une politique de différenciation, celle-ci devrait reposer sur une véritable prise en compte de la diversité des parcours et des expériences de vie.

1 Une recherche récente (M. Delmas, 2014) menée auprès de 2 915 jeunes en formation de 18 à 25 ans conclut à la spécificité de la génération Y et donc à la nécessité de développer un management adapté aux caractéristiques de celles-ci. L'échantillon est constitué essentiellement de jeunes en formation surtout dans des filières universitaires (Bac + 5). Aucune interrogation d'autres classes d'âge n'est menée.

2 Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir F. Pichault et M. Pleyers (2012).

3 Voir, par exemple, Arrowsmith et Marginson (2010).

Bibliographie

Arrowsmith, J. et Marginson, P. (2010), "The Decline of Incentive Pay in British Manufacturing", dans *Industrial Relations Journal,* vol.41, n°4.

Delmas, M. (2014), "Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?", dans *Management & avenir,* n° 72.

Pichault, F. et Pleyers, M. (2012), "Pour en finir avec la génération Y… enquête sur une représentation managériale", dans *Gérer et comprendre,* n° 108.

Yeaton, K. (2008), "Recruiting and Managing the "Why" ? Generation Y", dans *The CPA Journal on Line.*